



Universidad del
Rosario

CRAI
Centro de Recursos para el
Aprendizaje y la Investigación



Hoja de ruta CRAI 2026–2030

Presentación

El CRAI atraviesa un momento de oportunidad. Las transformaciones que están ocurriendo en la educación superior, la investigación y las formas de producir, gestionar y compartir conocimiento nos invitan a preguntarnos no solo qué hacemos hoy, sino qué necesitamos llegar a ser para seguir siendo relevantes en el futuro. La inteligencia artificial, los datos, la ciencia abierta, las nuevas formas de aprendizaje y las expectativas de experiencias más personalizadas están transformando nuestro entorno. Frente a este escenario, el desafío no consiste simplemente en incorporar nuevas tecnologías o ampliar nuestro portafolio de servicios, sino en evolucionar como organización, fortalecer nuestras capacidades y aumentar el impacto que generamos en la Universidad y en la sociedad.

Esta Hoja de Ruta CRAI 2026–2030 es el resultado de esa reflexión y de un proceso colectivo de construcción. En ella confluyen la experiencia y el conocimiento de quienes hacen posible el CRAI cada día, las tendencias que están transformando nuestro campo, las prioridades de la Universidad expresadas en Expedición UR 2035 y una mirada compartida sobre el futuro que queremos construir. Es también una invitación a tomar decisiones sobre aquello que debemos preservar, transformar e incorporar para avanzar.

La Hoja de Ruta propone una evolución que parte de nuestra identidad y de las capacidades que ya hemos construido, pero que nos invita a ir más allá. Queremos que el CRAI sea reconocido no sola-



mente por los servicios que ofrece, los recursos que gestiona o los proyectos que desarrolla, sino por el valor y el impacto que genera en el aprendizaje, la docencia, la investigación y la visibilidad del conocimiento. Para avanzar hacia esta visión, hemos definido cinco ejes estratégicos que expresan nuestras principales apuestas de evolución, acompañados por tres aceleradores transversales.

Ninguna estrategia evoluciona por sí sola. Detrás de cada iniciativa, servicio y transformación están las personas que conforman el CRAI. Por eso, esta Hoja de Ruta también es una invitación a fortalecer una cultura basada en la confianza, la colaboración, el aprendizaje continuo, la innovación y la responsabilidad compartida. El horizonte 2030 no es un punto de llegada definitivo, sino una dirección compartida y una oportunidad para evolucionar. El CRAI 2030 comienza hoy, y su evolución será una construcción de todos.

July Andrea García Amézquita

Directora del CRAI



Parte 1

**Comprender.
El punto
de partida**

1. El contexto que nos desafía

Tendencias globales en educación superior y bibliotecas académicas

La educación superior ha demostrado una constante capacidad de adaptación frente a las transformaciones de la sociedad. La expansión del acceso al conocimiento, la revolución digital, la internacionalización de la investigación y la consolidación de la sociedad de la información han redefinido la manera en que las universidades enseñan, investigan y cumplen su misión social. Sin embargo, el escenario actual representa un cambio cualitativamente distinto: la convergencia de transformaciones científicas, tecnológicas, sociales y culturales está modificando simultáneamente la forma en que el conocimiento se produce, se comparte, se valida y genera valor para la sociedad.

Este contexto exige comprender la transformación de la educación superior más allá de la incorporación tecnológica. La inteligencia artificial, la ciencia abierta, la economía de los datos, la analítica institucional, el aprendizaje permanente, la internacionalización de la investigación y la demanda de experiencias educativas personalizadas son expresiones de una transición hacia un ecosistema del conocimiento caracterizado por la interconexión, la colaboración, la apertura y el uso intensivo de datos para la generación de valor. En este escenario, las universidades enfrentan el desafío de evolucionar hacia organizaciones capaces de facilitar el aprendizaje continuo, impulsar la investigación interdisciplinaria, fortalecer la innovación y responder con mayor agilidad a las

necesidades de una sociedad en transformación. Estas tendencias han sido ampliamente analizadas por el CRAI en la publicación *A la vanguardia de las tendencias internacionales en bibliotecas académicas*, uno de los referentes conceptuales para la construcción de esta Hoja de Ruta.

La inteligencia artificial emerge como uno de los principales aceleradores del cambio. Su impacto trasciende la automatización de procesos y la incorporación de herramientas, al transformar la manera en que las personas aprenden, investigan, producen conocimiento y toman decisiones. Al mismo tiempo, plantea desafíos relacionados con la integridad académica, la transparencia algorítmica, la protección de los datos, la propiedad intelectual y el desarrollo de competencias para un uso ético y responsable. El reto institucional no consiste únicamente en adoptar la IA, sino en incorporarla estratégicamente al servicio de la misión universitaria.

Paralelamente, la ciencia abierta está transformando los procesos de producción y circulación del conocimiento científico mediante la apertura de publicaciones, datos, metodologías y resultados de investigación. Esta evolución exige nuevas capacidades para gestionar datos de investigación, fortalecer infraestructuras digitales, promover estándares internacionales y acompañar a las comunidades académicas durante todo el ciclo de vida de la investigación. A ello se suma la creciente utilización de la analítica de datos para comprender las dinámicas de aprendizaje, el comportamiento de los usuarios, la producción

científica y el desempeño institucional, haciendo de la toma de decisiones basada en evidencia una capacidad estratégica para la planificación, la asignación de recursos y el diseño de servicios.

Estas transformaciones también han modificado las expectativas de estudiantes, profesores e investigadores, quienes demandan experiencias más ágiles, personalizadas, flexibles e integradas. En este contexto, la experiencia del usuario se convierte en un criterio fundamental para el diseño de los servicios universitarios. Para las bibliotecas académicas, esto supone una evolución significativa: su papel como proveedoras de acceso a la información se amplía hacia una función estratégica en el aprendizaje, la investigación, la innovación y la gestión del conocimiento, integrando capacidades en ciencia abierta, gestión de datos, inteligencia artificial, analítica, competencias digitales e innovación pedagógica.

En este escenario, la capacidad de anticipación se convierte en una competencia organizacional crítica. Comprender las transformaciones del entorno es una condición necesaria para orientar las decisiones estratégicas y garantizar la pertinencia institucional. La Hoja de Ruta CRAI 2026–2030 surge como respuesta a este contexto y como una apuesta por orientar la evolución del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación hacia un modelo capaz de anticipar las necesidades de la comunidad universitaria, integrar las tendencias que están redefiniendo la educación superior y consolidarse como un aliado estratégico en la construcción de la Universidad del futuro.

El CRAI en la estrategia institucional

La Hoja de Ruta CRAI 2026–2030 se desarrolla en el marco del **Plan Integral de Desarrollo Expedición UR**

2035, el instrumento que orienta la transformación estratégica de la Universidad del Rosario durante la próxima década. Más que un plan de desarrollo convencional, Expedición UR 2035 plantea una resignificación del papel de la universidad frente a los profundos cambios que experimenta la educación superior, reconociendo que el acceso masivo a la información, la aceleración tecnológica y la inteligencia artificial han modificado las formas de aprender, investigar, crear y generar valor para la sociedad. En este contexto, la Universidad propone evolucionar hacia un modelo que fortalezca el aprendizaje a lo largo de la vida, la investigación con impacto, la innovación y la construcción de una comunidad académica conectada con los desafíos del país y del mundo.

Esta visión se materializa a través de tres ejes estratégicos: (i) la transformación educativa centrada en el estudiante y en trayectorias de formación diversas; (ii) una universidad que genera conocimiento e innova, conectada con el país y el mundo para aportar a la construcción de una sociedad justa, sostenible y solidaria; y (iii) una comunidad rosarista cohesionada que inspira y se transforma, apoyados por aceleradores institucionales relacionados con el talento humano, la gobernanza, la sostenibilidad financiera, la infraestructura, la transformación digital y la inteligencia institucional. En conjunto, estos elementos configuran un marco de actuación que orienta las decisiones de todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad.

Para el CRAI, Expedición UR 2035 constituye mucho más que un referente institucional; representa el contexto estratégico desde el cual se redefine su contribución a la misión universitaria. Las apuestas por la innovación pedagógica, la transformación digital, la investigación de alto impacto, la inter-

nacionalización, la ciencia abierta, el aprendizaje permanente y la toma de decisiones basada en evidencia demandan un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación con capacidades significativamente distintas a las que tradicionalmente han caracterizado a las bibliotecas académicas. En consecuencia, la evolución del CRAI debe entenderse como una condición habilitadora para el cumplimiento de varios de los objetivos estratégicos planteados por la Universidad.

Desde esta perspectiva, la presente Hoja de Ruta traduce las orientaciones de Expedición UR 2035 al contexto específico del CRAI. No busca replicar el Plan Integral de Desarrollo, sino interpretar sus desafíos desde la misión del Centro y definir las capacidades, prioridades e iniciativas que permitirán fortalecer su aporte al aprendizaje, la investigación, la gestión del conocimiento y la transformación institucional durante el horizonte 2026–2030.

Expedición UR 2035	Apuesta del CRAI 2026–2030
Transformación educativa	Fortalecer el aprendizaje y las competencias para el futuro.
Investigación e innovación	Potenciar la investigación, la ciencia abierta y la gestión del conocimiento.
Comunidad Rosarista	Consolidar una cultura de servicio, colaboración e innovación.
Aceleradores institucionales	Desarrollar capacidades digitales, analítica e inteligencia institucional.

¿Cómo construimos esta hoja de ruta?

La Hoja de Ruta CRAI 2026–2030 fue construida mediante un proceso de reflexión estratégica y participación colectiva orientado a comprender el punto de partida, imaginar el CRAI que se requiere hacia 2030 y establecer las prioridades que permitirán orientar su evolución. El proceso articuló el análisis del contexto global de la educación superior y las bibliotecas académicas con el marco institucional de Expedición UR 2035, el diagnóstico interno del CRAI y las perspectivas, experiencias y aspiraciones de su equipo. De esta manera, la estrategia no se formuló exclusivamente desde una perspectiva directiva, sino como resultado de un ejercicio deliberado de construcción colectiva sustentado en evidencia y orientado al futuro.

El proceso se desarrolló bajo cuatro principios metodológicos: evidencia, participación, prospectiva y evolución. La evidencia permitió reconocer

fortalezas, capacidades, desafíos y tendencias a partir de información cuantitativa y cualitativa; la participación incorporó las distintas perspectivas y experiencias del equipo; la prospectiva orientó la reflexión hacia el CRAI que se quiere construir y el impacto que se espera generar; y la evolución permitió asumir la estrategia como un proceso dinámico, susceptible de seguimiento, aprendizaje y ajuste frente a un entorno cambiante. Estos principios se materializaron mediante diferentes instrumentos y espacios de trabajo.

El resultado de este proceso es una Hoja de Ruta que busca articular continuidad y evolución; preservar aquello que constituye el valor diferencial del CRAI, al tiempo que desarrolla nuevas capacidades, redefine prioridades y abre caminos para responder a los desafíos emergentes.



Parte 2

**Imaginar.
El CRAI que
queremos ser**

Nuestro propósito

Misión

El Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación - CRAI contribuye al éxito académico de los estudiantes; dinamiza los procesos de docencia e investigación y fortalece la visibilidad académica; mediante servicios innovadores, recursos integrados y el desarrollo de competencias para el uso crítico, ético e inteligente de la información y las tecnologías.

El CRAI que queremos ser

Visión CRAI 2030

En 2030, el CRAI de la Universidad del Rosario será un ecosistema inteligente que potencia el aprendizaje, la docencia y la investigación, reconocido como aliado estratégico de la comunidad Rosarista por crear experiencias centradas en las personas, impulsar la transformación digital y fortalecer la visibilidad académica, mediante soluciones innovadoras.

La cultura que hará posible la estrategia

La transformación del CRAI requiere también nuevas formas de trabajar y relacionarnos. Por ello, la Hoja de Ruta promueve una cultura basada en la colaboración, la empatía, el aprendizaje continuo, la innovación, la adaptación y la responsabilidad colectiva.

Queremos que el CRAI sea reconocido por estar siempre dispuesto a ayudar, escuchar con empatía, encontrar soluciones, responder con oportunidad y calidad y buscar continuamente mejores maneras de hacer las cosas.

Nuestro sello cultural

La cultura del CRAI habrá alcanzado su propósito cuando la comunidad Rosarista pueda describirnos espontáneamente de esta manera:

- ***Siempre están dispuestos a ayudar.***
- ***Siempre escuchan con empatía.***
- ***Siempre encuentran una solución.***
- ***Siempre responden con oportunidad y calidad.***
- ***Siempre buscan una mejor manera de hacer las cosas.***



Parte 3

**Elegir y actuar.
Nuestras
prioridades
estratégicas**

Cinco ejes estratégicos



Ejes estratégicos	Descripción
1. Cultura y talento CRAI	Fortalecer la cultura, las capacidades y las formas de trabajo que harán posible la evolución del CRAI, promoviendo la confianza, la colaboración, el aprendizaje continuo, la innovación, la adaptación y la responsabilidad colectiva.
2. UX CRAI: Experiencias anticipadas y personalizadas	Evolucionar los servicios y las formas de relacionamiento con la comunidad hacia experiencias centradas en las personas, capaces de responder a sus necesidades, anticiparse a ellas y ofrecer soluciones pertinentes y personalizadas.
3. Datos, inteligencia y gobernanza para el impacto	Desarrollar capacidades para gestionar, integrar, analizar y utilizar datos e información de manera estratégica, fortaleciendo la gobernanza y la toma de decisiones basada en evidencia para generar mayor impacto.
4. Investigación, conocimiento y visibilidad	Fortalecer el papel del CRAI en los ecosistemas de investigación y conocimiento, ampliando su capacidad de acompañamiento especializado, gestión del conocimiento, ciencia abierta y visibilidad de la producción académica.
5. Competencias para el aprendizaje y la investigación	Desarrollar las competencias que estudiantes, profesores e investigadores requieren para aprender, crear e investigar en nuevos ecosistemas de conocimiento, con énfasis en el uso crítico, ético e inteligente de la información y las tecnologías.



Tres aceleradores de nuestra evolución

- **Inteligencia artificial: habilitar nuevas formas de crear valor.** La IA constituye un habilitador tecnológico transversal de la estrategia. Su incorporación deberá contribuir a transformar las experiencias, potenciar la analítica, fortalecer los procesos de investigación, redefinir las competencias y desarrollar nuevas capacidades en el equipo CRAI.
- **Optimización inteligente: hacer mejor lo que hacemos.** Comprende la revisión permanente de procesos, servicios y formas de gestión para simplificar, integrar, automatizar cuando agregue valor y eliminar actividades que no lo generen. La optimización no implica necesariamente incorporar tecnología: supone encontrar la mejor manera de hacer las cosas, con eficiencia, calidad y mejora continua.
- **Posicionamiento, visibilidad y transferencia: hacer visible el valor que generamos.** Busca hacer visible y comprensible el valor generado por el CRAI, sus servicios, recursos, capacidades y resultados, mediante una estrategia de comunicación integrada que articule los diferentes canales y públicos, así como publicaciones, congresos, redes, alianzas, casos de éxito y otros mecanismos de documentación, divulgación y transferencia.

Esta arquitectura responde a una distinción conceptual donde los cinco ejes definen los ámbitos prioritarios de evolución del CRAI, mientras que los tres aceleradores transversales actúan como elementos habilitadores que potencian su desarrollo y articulación.

¿Cómo avanzaremos?

La Hoja de Ruta se desarrollará progresivamente entre 2026 y 2030, a través de iniciativas orientadas a fortalecer las capacidades del equipo, evolucionar la experiencia de los usuarios, aprovechar los datos, acompañar la investigación y ampliar las competencias para el aprendizaje y la investigación.

Su implementación estará acompañada por mecanismos de seguimiento y aprendizaje que permitirán valorar los avances, identificar oportunidades de mejora y ajustar las acciones de acuerdo con las necesidades de la Universidad y de sus comunidades.

El CRAI evoluciona para seguir siendo un aliado estratégico de la comunidad Rosarista.

Una evolución que parte de lo que somos, reconoce lo que hemos construido y nos prepara para crear nuevas formas de aprender, investigar, compartir conocimiento y generar impacto.



Universidad del
Rosario

CRAI
Centro de Recursos para el
Aprendizaje y la Investigación

“

**El CRAI evoluciona para seguir
siendo un aliado estratégico
de la comunidad Rosarista.**

